Sabiduría e igualdad de oportunidades:

la aportación del feminismo a los programas de mentoras

Lilia Granillo Vázquez

En el futuro, sobresaldrán las organizaciones que descubran cómo vincular el sentimiento de compromiso y la capacidad de aprendizaje de cada persona, en cualquier nivel de la organización.
Sengeman, 1992[1]

1. Optimizar el desempeño laboral con recursos inagotables

En países altamente desarrollados, los programas de *formal mentoring* se utilizan ya como una fuente inagotable de recursos para mantener el éxito laboral. Desde universidades hasta líneas de producción y casas de bolsa, han establecido la noción de *mentorship* como política laboral de reciclaje, permanencia, promoción y superación de hombres y mujeres. Después de todo, el potencial humano es el fundamento de toda organización empresarial. Reconocidos por su contribución al aprendizaje continuo, la capacitación y el impulso a las iniciativas de cambio y desarrollo, los programas de mentores y mentoras, en particular los del mundo anglosajón, han dado evidencia de una riqueza a la que pueden tener acceso todas las comunidades laborales.

Desafortunadamente, en México se ignoran las posibilidades infinitas de fomentar e institucionalizar relaciones positivas entre quienes poseen experiencia laboral y conocimiento de la empresa y quienes desean fortalecer ciertos aspectos en la integración o el desempeño laboral. Este artículo es una contribución a la difusión, en nuestro país, de la utilización del abundante acervo de sabiduría y desarrollo sostenido que ofrecen tales programas. Para ello se requiere únicamente disponerse a aprovechar la solidaridad y el ímpetu de progreso que ya se



advierte en un pueblo con una identidad nacional tan vehemente como la nuestra.

En 1998, como parte de las actividades del Congreso Justicia Social y Ciudadanía, organizado por la Universidad de Melbourne en Australia, tuve ocasión de asistir a la reunión informativa del *Mentor Scheme for Women*, aplicado por tal institución.[2] Desde entonces, me convencieron las ventajas del programa y he seguido de cerca su desarrollo en fábricas, sindicatos, organizaciones estudiantiles y grupos corporativos. Ahí donde haya seres humanos trabajando por la superación personal y el desarrollo en una comunidad, cabe establecer relaciones de mentoría. El nombre es lo de menos, lo importante será la decisión de reconocer y dar formalidad a los vínculos de ayuda que naturalmente se dan entre personal con experiencia y quienes desean beneficiarse de esa experiencia.

La labor del mentor o la mentora se está convirtiendo en área de interés e importancia que va en aumento tanto en ámbitos laborales como en círculos de negocios. En países de habla inglesa, esa área ha recibido ya mucha atención de la prensa especia-

lizada, en publicaciones dedicadas a los consumidores así como en radio y televisión. Numerosa información en el ciberespacio ofrece testimonios y bibliografía acerca de *mentoring*. Se trata de un movimiento que redefine las relaciones de trabajo con ingredientes gratuitos, accesibles a todos y todas y redituables para cualquier organización: la solidaridad y la generosidad. Tales ingredientes, además, forman parte de los valores sociales que promueve la Organización de las Naciones Unidas.[3]

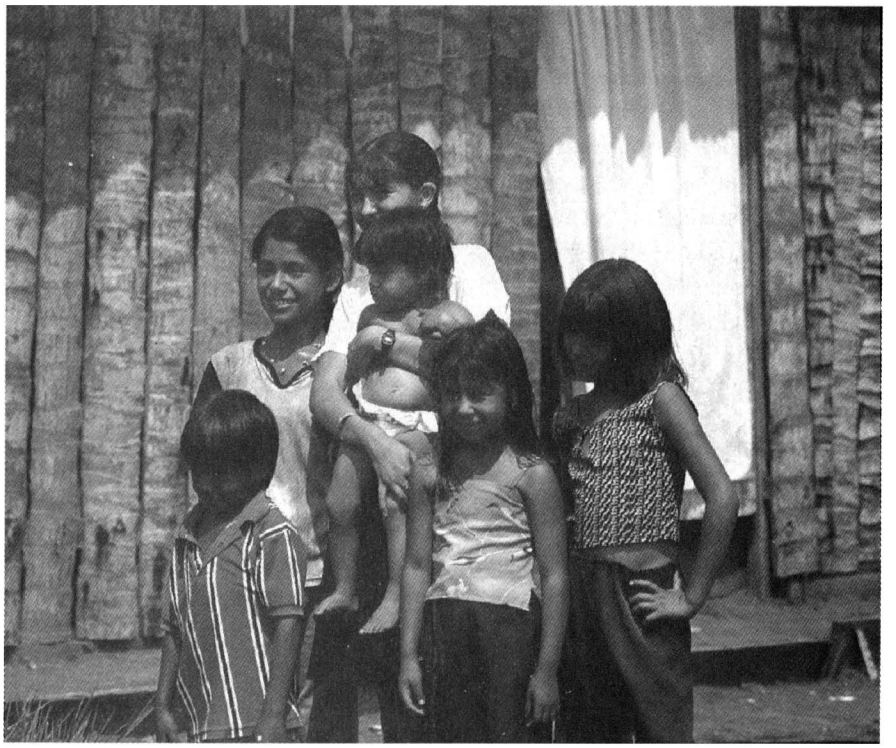
Para muchos directores de administración, la tarea de mentoría es ya un elemento vital para el futuro de las empresas. Además de ayudar a establecer relaciones laborales sanas, el binomio mentor-pupilo favorece el éxito de la organización al promover la amistad y la asertividad combinadas con el desempeño fructífero y la satisfacción del trabajo entre los empleados. Desde hace más de treinta años, muchas compañías aprovechan los beneficios de nutrir redes de amistad y compañerismo que cuidan el valor del intercambio afectuoso, desinteresado, entre colegas y subalternos o subalternas, entre veteranos y novatos o novatas. Mike Pegg, reconocido asesor y escritor de obras como *Liderazgo positivo* o *el Manual de lo positivo: cómo trabajar en lo que se ama*, entre otros, ofrece un testimonio del impacto benéfico de estructurar relaciones de igual a igual y establecer vías horizontales de comunicación para la discusión de deficiencias en el desempeño personal y la solución amistosa de conflictos. Estos beneficios se observan, dice, en diversos campos de la vida laboral, sea en la venta, producción y distribución de bienes de consumo tanto como el mundo de los deportes y la estética. *El arte de ser mentor*[4] constituye un testimonio de veinticinco años de fomentar relaciones laborales de persona a persona, o bien de líder a equipo, y asegura que en ello siempre se gana, nunca se pierde. El secreto está en saber combinar los deseos de colaborar, de apoyar a los y las aprendices, y la necesidad siempre presente de aprender y superarse en bien de la comunidad laboral. Múltiples beneficios se derivan del ambiente de integración donde se practica, institucionalizado, el *formal mentoring*.

Para el caso mexicano, lo más importante es que los insumos, lo que habrá de invertirse en el programa, son gratuitos, con la gratuidad de la amistad y el compañerismo. Los dividendos serán multiplicados por el afecto y la camaradería. Paulatinamente, sin mayores desembolsos, la empresa irá construyendo redes finísimas de apoyo humano que servirán de sostén en situaciones delicadas e incluso conflictivas. ¿Hay algo más resistente a la lluvia que una tela de araña, sutil, intrincada, a la vista de todos, pero independiente y útil para el resguardo?

2. Acciones positivas para la igualdad de oportunidades: comunidades de aprendizaje

> *Tal vez la empresa pueda seguir marginando a la mujer y tal vez con ello el hombre ganaría la batalla de los sexos, pero sería a costa de que la humanidad entera perdiera la guerra.*
> Carlos Llano, 1995[5]

De manera natural, en las organizaciones se establecen relaciones de empatía, de identificación entre veteranos y novatos. Siempre existen personas con mayor experiencia que aconsejan, alientan y apoyan al personal recién ingresado. En el mundo laboral, lo ideal sería que el jefe fuera el mentor, el guía de su personal. Sin embargo, lo real es que la empatía y la identificación, la actitud colaboradora, no responden a escalafones ni jerarquías. Pertenecen al mundo de los afectos, no a la lógica empresarial. Con todo, una organización abierta al cambio puede formalizar las afini-



dades naturales, reconocerlas y valerse de ellas para solucionar conflictos, optimizar sus recursos humanos, evitar el éxodo de empleados, capacitar al personal y, especialmente, elevar la calidad del tiempo compartido.

Las mujeres, desde hace siglos, recurrimos a soluciones alejadas de lo estrictamente racional y que muchas veces no se encuentran en los manuales organizativos. La construcción de redes, de enlaces y apoyos a la par, para evadir enfrentamientos ante la intransigencia y el autoritarismo, son rasgos femeninos asociados con procesos de liberación. En pocas palabras, *mentoring* constituye una aportación del feminismo: se trata de una de las acciones positivas para volver visibles a las mujeres en el espacio público.

Con el acceso femenino al mundo laboral, entraron también los valores femeninos de la solidaridad, el respeto a la diferencia, el apoyo moral. ¿Cuántas mujeres en oficinas de todo el mundo se ofrecen a realizar las tareas de alguna que no puede cumplirlas momentáneamente por circunstancias de "doble jornada"? ¿Cuántas intercambian estrategias, puntos de vista, soluciones creativas, con otras mujeres simplemente por ayudar? ¿Cuántas aportan consuelo y fortaleza con una sonrisa comprensiva o una mirada de inteligencia durante situaciones tirantes?

Preocupadas por los techos de cristal que impiden el desarrollo óptimo de las compañeras, por ejemplo, la permanencia en el empleo tras el matrimonio, los embarazos, mudanzas en la familia, o la incomprensión de cierta autoridad y situaciones similares, muchas empresarias feministas optaron por formalizar aquellos apoyos constituyendo esquemas de mentoría. A pesar de que, otro ejemplo, en las universidades la matrícula se feminizaba a grandes pasos desde la década de 1980, esta feminización no se reflejaba en la presencia femenina en centros de poder, de decisión, ni en puestos de mando en el mundo laboral. En *A través del techo de cristal*, Christine King, reflexionaba:

> Queda claro que muchas mujeres tienen el rango de habilidades y talentos necesarios no sólo para alcanzar el éxito, sino para proporcionar una dimensión fresca a una profesión que está sometida a cambios vertiginosos y que enfrenta retos tremendos. ¿Cuándo reflejará el número de catedráticas, rectoras y secretarias universitarias, este creciente cuerpo de talento e innovación?[6]

Numerosas razones no contempladas en la concepción masculina del mundo laboral —y alguna que otra, ¿por qué no decirlo?, racionalidad machista— impedían el acceso femenino a las cúpulas empresariales. Con frecuencia, mujeres muy capacitadas quedaban relegadas a mandos medios o inferiores por razones invisibles, "techos de cristal". No obstante, algunas mujeres sí lograban filtrarse y acceder al poder y la decisión. ¿No podrían esas mujeres ayudar a las que estaban siendo relegadas? Con seguridad, compartir las estrategias, aptitudes y actitudes que les sirvieron para abrirse paso, asesorar con simpatía a otras, y servir de enlace honorable con las cúpulas, brindaría mejores oportunidades para las mujeres.

El feminismo sabe que no existen las mismas oportunidades de crecimiento para los hombres que para las mujeres. Por algo, desde la filosofía y la práctica feminista de la década de las contraculturas, se hablaba —a veces se gritaba— que no bastaba con reconocer legalmente la igualdad entre hombres y mujeres, sino que había que crear las condiciones necesarias para igualar las oportunidades de existencia entre los dos géneros. El feminismo, movimiento que transforma pacíficamente, casi íntimamente, las estructuras públicas, ha resignificado las relaciones jerarquizadas de maestro—aprendiz, al redefinir la mentoría como:

> [...] el establecimiento deliberado de una relación igualitaria entre una persona más capaz, más experimentada con otra menos capacitada y menos experimentada, fundamentada en un acuerdo mutuo para la consecución de un logro determinado, cuya consecuencia será el crecimiento de la persona menos capacitada y el desarrollo de aptitudes específicas.[7]

En México, desde 1996 el Programa Nacional de la Mujer, elevó al rango de política pública, el concepto originalmente feminista de "igualdad de oportunidades". En otros países, desde la década de 1970, en universidades y fábricas las oficinas de igualdad de oportunidades ocupan su lugar en los organigramas de las empresas; se dedican muchas horas laborales a estudiar, informar y promover tal igualdad; existen, inclusive, bolsas de financiamiento —premios y concesiones— que distinguen a quienes sostienen tal política difundiendo el valor de la tolerancia necesaria para convivir en la diversidad social y cultural. En México se habla ya de tal igualdad, y algunas áreas del Estado se empeñan en proclamarla en documentos internos de trabajo, en *memorándum* y declaraciones de cambio y prospectiva.[8] Sin embargo, pocas personas saben cómo convertir tal política en acciones positivas que repercutan socialmente en la conducta y la existencia de los individuos. Pocas personas saben cómo empezar a construir tal igualdad y a practicar la tolerancia.

La noción de ofrecer condiciones equitativas para todas y todos los miembros de una organización social productiva, la igualdad en la vida de una comunidad económicamente ac-

tiva, encuentra, mediante la formalización de mentores y mentoras, un camino propicio para el cambio de las estructuras laborales que, en ocasiones, suelen ser ciegas a la diversidad social. El pensamiento feminista mexicano, trascendiendo toda radicalización de género, reconoce que dadas las circunstancias económicas, culturales y familiares del país, la liberación de las mujeres incluye la de todos los y las marginadas. Al comenzar el tercer milenio, ¿quién se atreve a negar que una revolución silenciosa, la revolución de las mujeres está transformando el mundo?

Cuando la especialista en gerencia femenina, Esthela Dillanes, estudia la asimilación de la diversidad en las organizaciones mexicanas, señala varios "puntos neurálgicos" que atraviesan toda administración actual, mismos que prospectivamente marcarán el futuro de la gestión: globalización, interdisciplinariedad, cultura, feminismo, cooperación y liderazgo. Acerca del feminismo, apuntaba:

> [...] si es preciso revalorizar las dimensiones culturales, se requiere, paralelamente revalorizar las intuiciones, sentimientos y valores femeninos para superar el anquilosamiento de la racionalidad abstracta hacia la que equivocadamente hemos conducido la manera de hacer negocios. La mujer puede aportar a la empresa una profundidad cultural de la que ahora carece. La presencia de la mujer en nuestras empresas habrá de generar un clima de hospitalidad en el que los extraños serán acogidos como si fueran propios.[9]

Y anuncia que:

> El paso de la competencia a la cooperación lleva consigo un cambio en la estructura de los valores, una revisión sobre el concepto de dignidad humana —que impide la comparación entre los individuos—, una vigorización del alcance de las metas por encima de la relación individual que ellas tengan conmigo, un incremento de la capacidad de acción asociada en equipo; implica un cambio antropológico radical. ["El orgullo es esencialmente competencia"]

El binomio equidad-cooperación aliado con el esquema de *formal mentoring*, constituye una manera de construir la igualdad de oportunidades en un país tan diverso como el nuestro. Partiendo desde la noción de interés público, de bien público, la filósofa mexicana Graciela Hierro concluye, en *Ética y feminismo*:

> La ética de la liberación femenina consiste, a mi juicio, en la elección y utilización total de todos los medios conducentes a la superación del estado de cosas injusto para lograr el desarrollo integral posible tanto para los hombres como las mujeres y, en esa medida llevar a cabo efectivamente el mandato moral de buscar el cumplimiento del principio del interés: el principio de la mayor felicidad.[10]

En la actualidad, los principios liberadores de la cultura feminista pueden beneficiar también a los hombres, en particular a aquellos que resienten costumbres y culturas que mutilan la parte afectiva de cualquier ser humano. Decía Dillanes, en 1995:

> [...] cuando las mujeres se reúnen en actividades orientadas al trabajo, integran en sus relaciones hechos personales significativos acaecidos fuera de la oficina. No temen hacerlo, en contraste con los hombres que se suelen sentir incómodos al hablar de su vida privada. Nuestros estudios directos de campo nos dicen que ochocientos ejecutivos varones mexicanos se sienten incómodos al discutir sentimientos con los demás y les gustaría tener mayor facilidad para ello. [p. L-12]



Aquel cambio antropológico radical se está dando un lustro después. Acabo de leer en la revista cibernética *El club de la efectividad*, un artículo que analiza las quejas masculinas por la división que sufre el hombre contemporáneo actual entre vida laboral y vida familiar. Muchos ejecutivos lamentan la imposibilidad de combinar los intereses profesionales con los afectivos o familiares. Los expertos tipifican esta fuente de angustia existencial, que lógicamente afecta tanto a la empresa como al hogar y la llaman "la doble vida".[11]

Los recursos femeninos de solidaridad y construcción de redes personales para el crecimiento personal y la solución de problemas en el

trabajo, contribuyen a la construcción de un ambiente y una cultura de igualdad de oportunidades para todos y todas. Allí donde alguien requiera de un consejo, una estrategia compartida o una solución creativa, o simplemente "un hombro para llorar", encontrará un colega experto —o una experta— dispuesto a convertir el callejón sin salida en una oportunidad para el crecimiento. Estos actos de capacitación convertirán a la organización en una comunidad de aprendizaje. Después de todo ¿cuándo acaba nuestro aprendizaje como seres humanos; cuándo la capacitación humana?

3. Crear redes personales de solidaridad e integración fomentando lazos amistosos de superación personal

La tarea de la mentora sigue una estructura que consiste en una serie de procesos diseñados para facilitar la creación de alianzas para el desarrollo entre colegas. Es un dar y compartir personal de experiencias, emociones, habilidades y aliento.
Australia, 1998[12]

Suele pensarse que la tarea de educar se reduce al ámbito escolar. A comienzos del tercer milenio, dada la especialización, la globalización y el aprecio a la diversidad cultural que caracterizan nuestra sociedad, la educación permanente se ha vuelto una actitud vital, un valor universal, además de un derecho humano. Por ende, las empresas tienen obligaciones y compromisos con la capacitación permanente —una forma de la educación— de sus empleados. ¿Cuánto cuesta la capacitación permanente? ¿Tras la capacitación, cuánto tarda en volar esa inversión con el trabajador que cambia de empleo? ¿Cuales serían las ventajas de utilizar la sabiduría de los empleados y reciclar su experiencia? ¿Cómo convertir una empresa en una comunidad de aprendizaje?

Un movimiento global está ya contestando estas preguntas y aprovechando unos recursos inimaginados. Por todo el mundo, mentores y mentoras enriquecen su vida laboral y la práctica empresarial y constituyen sociedades, como la *International Mentoring Association*.

Antiguamente, la figura de mentor o tutor acompañaba la imagen del educando. En la actualidad, se reconoce el potencial de intercambiar experiencias en todos los aspectos de la vida como parte de la formación individual. Muchas universidades extranjeras asignan un mentor a cada alumno. No se trata del tutor que dirige una investigación o supervisa una tesis, sino de un asistente para el aprendizaje de cierta materia en particular. Los mentores académicos suelen ser asesores para el aprendizaje: estudiantes más adelantados, profesores jóvenes o jubilados, que apoyan la comprensión cabal del contenido de los cursos y ayudan a desarrollar habilidades de aprendizaje: estrategias de estudio, exposición de temas, elaboración de resúmenes, técnicas de comprensión de lectura. No es un tutor que supervisa desde la autoridad, sino un facilitador que favorece el desarrollo de la madurez intelectual y la integración a la institución. También proporciona la información necesaria acerca de la organización universitaria, orienta sobre procedimientos, oficinas y personas, asegurándose que el alumno conozca la institución, todo ello mediante una relación basada en la confraternidad y sesiones de estudio. En Estados Unidos, una universidad caracteriza las funciones así:

> Un mentor académico ayuda a formar y refuerza el comportamiento estudiantil positivo para garantizar el triunfo escolar. Un mentor académico eficiente es, más que nada, alguien que cuida el éxito y el bienestar del estudiante. Se concentra en ayudar a que el o la estudiante madure y adquiera la responsabilidad de sus actos, a fin de que alcance la excelencia académica y establezca las redes personales necesarias para desenvolverse en una comunidad de aprendizaje.[13]

Las organizaciones que han trasladado esa figura al ámbito laboral trascienden el proceso de iniciación y amplían las funciones hasta contar con un guía, un asesor —o asesora— laboral, voluntariamente solicitado por quien desea la asesoría. Desde una posición de igualdad humana, el mentor, o la mentora, orienta y apoya tanto el desenvolvimiento en el puesto de trabajo, como en lo más vital y cotidiano. Enriquece la experiencia laboral abriendo espacios de comunicación en aspectos de desarrollo profesional y humano, cuestiones que a veces no se contemplan en los organigramas, ni en las descripciones de puesto, menos aún en los contratos laborales. ¿Qué hacer cuándo el empleado descubre que carece de aptitudes para ciertos aspectos no contemplados profesionalmente, que repentinamente es necesario cubrir? ¿Cómo resuelven los demás ciertos conflictos inesperados? ¿Qué elementos de juicio que escapan a la experiencia individual retrasan las decisiones? O bien, ¿cómo resolver esta espinosa cuestión, qué palabras emplear, qué argumentos anteponer, a quiénes recurrir?

Asistir a la reunión evaluativa de este programa en la Universidad de Melbourne, me permitió descubrir que hay maneras más corteses y afectuosas para sugerir a alguien que modifique su vestuario, se inscriba en cursos de oratoria, revise ciertas actitudes que pueden caer en la discriminación o el maltrato, modifique sus horarios de

♦♦♦

Qué sí hace una mentora	Qué no hace la mentora
Centra atención en la pupila y sus necesidades	No da terapia
Aconseja desde su experiencia	No da recursos
Apoya con conocimiento de causa	No consigue trabajos
Comprende con interés humano	No es cómplice
Enlaza con redes solidarias	No pierde el tiempo
Comunica a la autoridad, con mesura, el problema	No desarrolla actividades de la pupila
Propone soluciones prácticas	No confunde lo empresarial con la problemática de la pupila

atención al público, o cuide sus modales. En casos más dramáticos, como el acoso sexual, en el caso de las mujeres, o el ausentismo debido al consumo de drogas o de alcohol, en el caso de los varones, contar con una guía laboral, una persona que escuche, comprenda, sugiera, establezca límites y fije tareas específicas, puede, además evitar un cese fulminante, un conflicto sindical y hasta que un guiño degenere en tragedia.

Puesto que el pupilo ha solicitado la guía, recibe con agrado los comentarios y sugerencias; puesto que no se trata de un jefe, sino de un colega, sabe que puede expresarse con sinceridad. Por supuesto, la confidencialidad y la integridad recubren el canal de la comunicación fraternal. Dado que el mentor constituye un vínculo entre el pupilo y la empresa, puede ser un excelente mediador en situaciones difíciles. Una simple llamada al amigo que está despreocupadamente "pasándose de listo", o "metiendo ruido" en una comunidad, puede evitar sanciones administrativas, líos sindicales y despidos o renuncias inmerecidas. Sirve además para garantizar la fluidez en la comunicación empresarial. Puesto que el mentor o la mentora cuentan con una red invisible de contactos —los demás mentores y mentoras— que al margen de la jerarquía organizada, no de la empresa, están al tanto de las circunstancias que afectan el desempeño laboral, el sentido de pertenencia, el "amor a la camiseta", dicho coloquialmente, se alimenta y retroalimenta al conocer minucias y complicaciones cotidianas que pudieran entorpecer el desarrollo sostenido. Así, el pupilo cuenta con un ambiente propicio para desenvolverse, el mentor, con repetidas ocasiones para utilizar su pericia, y la empresa, con el conocimiento necesario para garantizar el aprovechamiento de todos sus recursos, especialmente de los más valiosos, los humanos.

Mediante un esquema sencillo de entrevistas y charlas, el programa habilita estas relaciones. El proceso de la mentoría consta de tres etapas sencillas. Durante la primera, mentor y pupilo se reúnen para considerar la situación que preocupa al pupilo. Se discute la cuestión, se habla del impacto en el trabajo, se aclaran los objetivos inmediatos. El mentor propone un plan de acción y delimita las tareas que el pupilo realizará; se asegura además de que el proceso cuente con la necesaria retroalimentación. En esos momentos, el proceso de mentoría se define al reconocer las necesidades del pupilo y la contribución del mentor. En la segunda, el pupilo lleva a cabo el plan de acción acordado. De ser necesario, el mentor acude a la red de apoyo y la pone en conocimiento de la cuestión que aqueja al empleado. Por último, mentor y pupilo se entrevistan para considerar los resultados del plan de acción. Tras analizar los resultados y reconocer los beneficios, ambos pueden decidir si el proceso ha terminado, y es el fin de la mentoría, o si pueden emprenderse las acciones siguientes. Entre los dos elaboran un informe sencillo del proceso, considerando tanto la ejecución del proceso como la aportación personal al mismo. El esquema puede reducirse a tres sesiones de una media hora de duración, y comúnmente se desarrolla en un par de meses. El tiempo invertido depende tanto de la tarea a realizar como de la disponibilidad de los dos. Conviene que una o dos veces por año se reúnan los miembros de la red del Programa de Mentores y Mentores, en sesiones breves de información, a fin de conocer los beneficios obtenidos, reorientar las relaciones y fortalecer la red.

Mientras dure la relación, el mentor comenta desde su experiencia y evalúa los avances; el pupilo comunica sus necesidades y ambos negocian una y otra vez el plan de acción, mismo que se centra en el pupilo. De tal manera que siempre se trata de una relación con objetivos y tareas específicas, y esa especificidad se concentra en optimizar el desempeño laboral. Brinda una guía clara para situaciones bien delimitadas, como por ejemplo, presidir sesiones de trabajo, supervisar al personal, escribir informes, manejar conflictos de intereses, planear una carrera individual, aplicar

♦♦♦

reglamentos, cubrir carencias. En resumen, el proceso gira en torno a las necesidades del pupilo; implica una negociación permanente entre los dos involucrados; se apega a una relación estructurada horizontalmente; se concentra en cuestiones que afectan el trabajo, sean asuntos empresariales o individuales; avanza mediante tareas y objetivos concretos, y complementa el resto del desarrollo laboral. Todo ello basado en el deseo de compartir y la disposición a recibir.

En el informe de mentoras australianas, las pupilas informaron de cambios de conducta muy positivos, como resultados de participar en el Programa durante 1997: la habilidad y confianza para iniciar cambios; seguridad aumentada en una misma; confianza en determinadas áreas; incremento de la asertividad; la habilidad para fijar metas y prioridades; aumento en la motivación; mejora en la capacidad de organización; ejercicio de valores humanos en el trabajo; conocimiento de modelos profesionales y vitales, y redes de colaboración más amplias y mejores. Por su parte, las mentoras reconocieron los beneficios obtenidos en la forma de: creación de redes; compartir amigablemente; obtener retroalimentación positiva; incrementar el conocimiento de la institución, y la reafirmación del propio conocimiento y la experiencia, amén de la satisfacción personal de dar cuando alguien lo solicita. ¿Qué esperamos para trasladar a México experiencias como la australiana? En México, un grupo de profesores y profesoras de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Azcapotzalco, hemos diseñado un Programa de Mentores y Mentoras que, mediante un esquema sencillo y económico establece redes universitarias y laborales de mentoría.[14] Con gusto lo compartiremos con empresas, sindicatos y demás asociaciones que busquen incluir la solidaridad y la generosidad entre sus bienes trascendentales. Se trata, además de recursos inagotables, completamente renovables, muy reciclables, altamente ecológicos, gratuitos y gozosos. ♦

Notas

[1] L. M. Sergerman Peck, *Network & mentoring-A women's Guide*, Piatakus, Australia, 1991.

[2] *A guide for mentors and mentees, mentor scheme for women 1998*, Equal Opportunity Unit, The University of Melbourne, 1998, Australia. Agradezco a Jane Hunt, oficial de la Unidad de Igualdad de Oportunidades este material; y la co-traducción a Lilly Wolfensberger, de Energía Femenina Global y Toastmasters International, de la Ciudad de México.

[3] C. F. "valores" en http://www.umglobal.compact.org

[4] Mike Pegg, The Art of Mentoring, U.S.A., Management Books 2000, marzo de 1999.

[5] Carlos Llano, *El nuevo empresario en México*, Fondo de cultura económica, México, 1995, cit. por Esthela Dillanes Cisneros, "Gerencia femenina: la asimilación de la diversidad en las organizaciones", en *Memoria del coloquio "La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México"*, Departamento de Administración, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, noviembre de 1996, tomo II, p. L-11.

[6] Christine King, *Through the glass ceiling*, p. 91, cit. por *Mentor scheme for women, op. cit.*

[7] Margo Murray, *Beyond the myths and magic of mentoring*, p. XIV, cit. por *Mentor scheme for women, op. cit.*

[8] Por ejemplo, el Programa Nacional de la Mujer de 1997 o el Programa de Desarrollo Social de la Ciudad de México de 1998. En la comunidad de la Universidad Autónoma Metropolitana está en revisión el Anteproyecto de modificación a las políticas generales de docencia, elaborado por una comisión de Colegio Académico, la política 3 propone establecer "la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento". *Cf.* www.uam.mx

[9] Esthela Dillanes, *op. cit.*, p. L-10.

[10] Graciela Hierro, *Ética y feminismo*. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1990, p. 113.

[11] www.clubdelaefectividad.net

[12] "Mentoring and workshadowing in focus: special liftout", *Educations Views*, Australia, 6 de febrero de 1998, p. 12 ss.

[13] URL: http://www.iupui.edu/~mentor/academic.htm

[14] clgv@correo.azc.uam.mx

Bibliografía

"Mentoring and workshadowing in focus: special liftout", *educations views*. Australia, 6 de febrero de 1998.

Dillanes Cisneros, Esthela, "Gerencia femenina: la asimilación de la diversidad en las organizaciones", en *Memoria del coloquio "La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México"*, Departamento de Administración, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, noviembre de 1996, T. II, p. L-11.

Equal opportunity unit, *A guide for mentors and mentees, mentor scheme for women 1998*, The University of Melbourne, Australia, 1998.

Garvey, Debob *The mentoring pocketbook*, Management Pocketbooks, USA, 1998.

Hierro, Graciela. *Ética y feminismo*. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1990.

Llano, Carlos, *El nuevo empresario en México*. Fondo de cultura económica, México, 1995.

M. Sergerman Peck, *Network & mentoring-A women's guide*. Piatakus, Australia, 1991.

Pegg, Mike, *The art of mentoring*, Management Books 2000, USA, 1999.

URL: http://www.unglobal.compact.org

URL: http://www.clubdelaefectividad.net

URL: http://www.iupui.edu/~mentor/academic.htm

URL: http://www.uam.mx